

E-Book Digital RH

Les RH et la transformation digitale

Sommaire

Introduction

- I.** La transformation digitale, une révolution bien en marche
 1. Mais au fait, la transformation digitale c'est quoi ?
 2. L'économie collaborative, symbole de la transformation
 3. Ce qu'il faut retenir
- II.** La transformation digitale des RH - Partie 1
 1. La formation professionnelle
 2. Le recrutement
 3. La gestion des compétences
- III.** La transformation digitale des RH - Partie 2
 1. Le numérique, un passage obligé
 2. Une phase d'acculturation nécessaire
 3. Ce qu'il faut retenir
- IV.** La transformation digitale des RH - Partie 3
 1. De nombreux métiers impactés
 2. Mais qu'en est-il des sociétés avec un petit s ?
- V.** Digital et cohabitation de deux mondes
 1. Alors qu'en est-il dans l'entreprise ?
 2. Et pour les RH ?
 3. Et pour les responsables formation ?
 4. Et le MOOC dans tout ça ?
- VI.** Le rôle et la posture des RH dans cette transformation
 1. Les RH, gardiens de l'information
 2. Les RH doivent développer de nouvelles compétences (soft skills)
 3. Les RH doivent développer une nouvelle posture
 4. Développeur de richesses humaines : les nouvelles compétences dont l'entreprise a besoin
- VII.** Témoignages

Conclusion

Introduction



La transformation digitale des entreprises a ceci d'exceptionnel qu'elle va extrêmement vite. Aussi, la conduite du changement et les nouvelles stratégies à adopter doivent se déployer rapidement. Tout le monde est concerné, indépendamment de la taille de l'entreprise.

Le rapport Mettling sur la « Transformation numérique et vie au travail » démontre qu'aucun secteur d'activité n'est à l'abri de ce mouvement et que l'organisation des entreprises et du travail est fortement impactée.

La transformation digitale de l'entreprise est donc directement liée aux RH.



La transformation digitale, une révolution bien en marche

Aujourd'hui, plus d'un chef d'entreprise sur trois estime encore que la transformation digitale est un enjeu secondaire. Se jeter dans le bain peut faire peur et certains croient même pouvoir continuer sans faire évoluer leur business. Pourtant, c'est loin d'être facile. KODAK en est le meilleur exemple : bien que largement au fait des évolutions de la photo numérique, la société a préféré ne pas les promouvoir pour protéger son activité principale. Résultat, la multinationale américaine a déposé son bilan en 2012. S'il y a bien une chose à retenir de cette histoire, c'est que chacun doit opérer sa transformation digitale.

De nouvelles façons de travailler

Cette expression regroupe tous les changements liés à la mise en oeuvre des nouvelles technologies, que cela soit dans le fonctionnement de l'entreprise ou dans l'essence même du business model.

Une modification significative de nos modes de vie.

Le digital, c'est le monde où tout va plus vite, où tout est instantané, où l'on peut grâce à son smartphone, se faire livrer une pizza, réserver

un taxi, une chambre d'hôtel et faire ses courses de la semaine en seulement quelques secondes.

Un changement des façons de travailler. C'est grâce à la transformation digitale



qu'aujourd'hui, nous travaillons tous sur un ordinateur, que nous chattons avec nos collègues et que de plus en plus de personnes "télétravaillent".

La transformation digitale, ce sont aussi de toutes nouvelles façons de consommer.

C'est un monde où le client doit être au centre des préoccupations. 31% des consommateurs donnent leurs avis au moins 1 fois par mois sur des produits et/ou services achetés. Ce chiffre est loin d'être négligeable lorsque l'on sait qu'avant de réaliser un achat en ligne, 88% des individus consultent les avis de consommateurs.

L'économie collaborative, symbole de la transformation

Les plus grands succès entrepreneuriaux de la décennie sont presque tous fondés sur ce modèle qui fait contribuer les consommateurs à la création de leur service.

En quelques années à peine, Airbnb est devenu le premier hôtelier du monde sans posséder aucun hôtel. Sur les mêmes traces, Blablacar est désormais un concurrent sérieux de la SNCF grâce à

sa plateforme de mise en relation des covoitureurs.

Ces succès font rêver, mais la transformation digitale dans sa forme définitive laisse encore beaucoup de questionnements ouverts. Peu à peu, les employés sont remplacés par les machines, et les acteurs traditionnels sont dépassés par ces nouveaux business.

Ce qu'il faut retenir

La transformation digitale c'est donc tout ce qui est venu modifier notre quotidien depuis l'arrivée du numérique. Tout va plus vite, tout est plus simple. Le revers de la médaille est que la désuétude arrive de plus en plus rapidement. Il est aujourd'hui impossible de passer à côté de cette transformation car si Uber a réussi à déstabiliser l'un

des secteurs les plus réglementés et protégés du monde, c'est bien qu'aucun secteur n'est à l'abri de se faire "ubériser". Enfin, gardez bien à l'esprit que digitaliser les outils de travail est loin d'être suffisant. De nos jours, le digital doit être le cœur de la stratégie des entreprises. Plutôt qu'une contrainte, faites du digital un monde d'opportunités !





La transformation digitale des RH - Partie 1

Avez-vous une idée de l'étendue des impacts de la transformation digitale dans l'entreprise ? Elle touche les métiers, la culture d'entreprise, le business, le management ou encore les modes de travail. Oui, tout ça ! Et même plus encore. C'est pourquoi les RH sont plus que concernées par ces évolutions. Nous allons donc voir comment les métiers RH doivent se réinventer pour accompagner l'entreprise et ses collaborateurs dans ce nouveau contexte.

La formation professionnelle

L'entreprise doit faire face à un enjeu majeur : s'adapter aux évolutions digitales des compétences et des métiers de l'entreprise. Pour permettre cette adaptation, les services formation ne peuvent plus se contenter des plans de formations descendants, qui mettent plusieurs mois à se construire et qui se déploient sur l'année suivante. L'enjeu est de répondre en temps réel aux besoins de formation liés à ces nouvelles compétences.

Prenons un exemple extrêmement simple : un collaborateur a besoin de mettre à jour une page du site internet de son entreprise, ce qui

implique de modifier une partie du code HTML de cette page. Il n'a pas encore cette compétence. Pensez-vous qu'il doit attendre le plan de formation de l'année suivante pour aller suivre pendant deux jours une formation complète sur la création d'un site internet en HTML ? Le collaborateur qui a un tel besoin doit pouvoir trouver seul comment développer cette compétence, sans passer systématiquement par son manager ou son responsable formation. Qu'il s'agisse de trouver qui peut le former en interne, ou comment il peut se former en toute autonomie, par exemple sur le web ou sur le LMS de l'entreprise.



D'autant plus que le digital amène de nouveaux formats de formation très accessibles, comme les MOOC, les tutoriels, les webinaires, etc. Le responsable formation a donc un

nouveau rôle d'accompagnateur auprès de ses collaborateurs, pour les rendre autonomes dans le développement de leurs nouvelles compétences.

Le recrutement

Le recrutement aussi a beaucoup évolué. Aussi bien les recruteurs, que les candidats, ont désormais beaucoup plus d'informations à leur disposition. La montée en puissance notamment des réseaux sociaux professionnels, permet aux recruteurs de mieux cibler leurs recherches, et les candidats, eux, peuvent aussi mieux cibler les postes et les entreprises qu'ils recherchent. L'entretien ne sert plus à décortiquer le parcours du candidat et ses diplômes, informations dont dispose déjà le recruteur. Il ne sert plus non plus à expliquer le fonctionnement et le positionnement de l'entreprise, puisque le candidat peut aller se

renseigner sur des avis laissés par les collaborateurs de l'entreprise même, sur des sites comme Glassdoor. Chaque partie peut alors se focaliser sur les véritables enjeux d'un recrutement. Côté entreprise, qu'est-ce qu'elle peut proposer au candidat en termes d'expérience de travail, de développement professionnel, de qualité de vie au travail ou encore d'ambiance relationnelle. Et côté candidat, qu'est-ce qu'il peut apporter à l'entreprise, au-delà de son diplôme, en termes de motivation, d'ouverture d'esprit, de capacité à s'adapter aux évolutions de l'entreprise, de compétences relationnelles ou encore de compétences digitales.

La gestion des compétences

Si vous êtes RH, vous connaissez certainement cette mission stratégique pour l'entreprise qu'est la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Traditionnellement, les entreprises mettent entre 12 et 18 mois à préparer leur plan de GPEC. Mais à la vitesse avec laquelle évoluent les métiers et les compétences désormais, quand le

plan de GPEC est enfin prêt à être déployé, il est déjà dépassé. L'enjeu est donc désormais de mesurer en temps réel les compétences et métiers qui évoluent, disparaissent ou apparaissent. L'approche est donc très différente, mais pas forcément beaucoup plus compliquée, puisque le digital amène aussi de nouveaux outils pour répondre à ces besoins.



Pierre Monclos, Directeur éditorial et expert digital RH chez Unow



La transformation digitale des RH - Partie 2

Nous sommes désormais très loin de la période productiviste où le rôle des ressources humaines se résumait à l'administration du personnel. Alors que le numérique s'introduit de plus en plus profondément dans notre quotidien. Les organisations prennent progressivement conscience des enjeux et impacts sur leurs propres structures : accélération du turnover, décloisonnement de l'information, complexité des flux de communication, aplatissement subi de la chaîne hiérarchique...

Le numérique, un passage obligé

Certaines entreprises parlent du numérique comme d'un potentiel à capter pour augmenter la productivité et l'efficacité de leurs processus, mais d'autres sont bien plus réalistes : elles évoquent leur propre mort, dans le cas où elles se révéleraient incapables de s'approprier ces nouveaux usages et technologies.

De plus en plus, des initiatives officieuses s'organisent discrètement au sein même des entreprises, pour accélérer la pénétration du numérique et transformer l'entreprise. On parle alors de corporate hackers, sorte de guérilla silencieuse brandissant l'étendard du 1 et du 0.

Dans d'autres cas, ce sont les dirigeants eux-mêmes qui se saisissent du sujet, convaincus de la nécessité d'avancer. Et, au moment de définir le plan d'action, ils se tournent principalement vers la fonction RH, leur donnant la mission sacrée d'assurer la bonne mise en œuvre et l'adhésion de la transformation à venir.

En effet, le numérique impacte les modes de travail et d'organisation, les compétences, et les comportements. Qui de mieux qualifié que les professionnels des Ressources Humaines pour traiter le sujet ? Il n'y a clairement, dans l'entreprise, aucune



fonction se rapprochant plus de ces enjeux. Pour vous donner un exemple, avez-vous déjà essayé de faire des crêpes au micro-ondes ? Il est certain que le micro-ondes sera ce qui se

rapproche le plus du four, mais cela ne garantit pas le résultat. Bienvenue dans la transformation digitale de l'entreprise par les RH, version bêta.

Une phase d'acculturation nécessaire

Les RH ne sont ni formés, ni équipés, ni acculturés pour les enjeux du numérique dans l'entreprise. Passés d'administrateurs des ressources aux garants de la réalisation du potentiel de l'entreprise, ils se retrouvent actuellement dans l'oeil du cyclone. Avant de transformer l'entreprise, il va leur falloir se transformer eux-mêmes et changer de posture, puis ensuite accompagner l'évolution de la culture.

Pour réussir leur nouvelle mission, les ressources dont ils auront besoin sont de quatre natures : des outils, des compétences, une organisation et une approche intellectuelle ou comportement. Bien au delà de ce dont ils disposent aujourd'hui.

Les années 2000 ont vu apparaître les métiers du talent management, de la performance RH, du sourcing direct, du workforce planning et du développement RH. Tous ces métiers sont des conséquences nécessaires liées aux premiers impacts du digital. Mais cette

approche incrémentale des processus de la fonction RH a ses limites. Pour accompagner l'entreprise dans sa transformation, il devient nécessaire d'identifier en interne et en externe celles et ceux qui pourront comprendre et porter le changement dans l'entreprise. Il faut ainsi des outils plus puissants, plus agiles et personnalisables, capables de réaliser du matching, des suggestions, de l'anticipation.

Et ces outils ne seront utiles que s'ils sont employés à bon escient. Les collaborateurs doivent être conscients des enjeux, mais également des opportunités offertes par le numérique. Pour les sensibiliser au maximum, il est nécessaire de passer par une phase d'acculturation. Ce terme, relativement nouveau dans le langage des entreprises, est en passe de devenir l'objectif clé des managers. Et avant cela, il est vital que les RH eux-mêmes soient acculturés au digital.

Ce qu'il faut retenir

Pour conclure, les RH ont aujourd'hui l'opportunité de se positionner comme la fonction la plus stratégique de l'entreprise. Demain, les nouveaux PDG seront bien plus souvent issus de la fonction RH

que des opérations, car il s'agira non pas d'être le plus fort ou le plus expérimenté, mais de savoir s'adapter au changement. Darwin aurait-il pu être DRH ?



Jeremy Lamri,
co-fondateur
du Lab-RH





La transformation digitale des RH - Partie 3

La fonction RH va être impactée par cette transformation et notamment à trois niveaux qui ont un impact très conséquent sur les emplois de notre société.

De nombreux métiers impactés

Cette transformation des business model impacte notamment les métiers de la production, de plus en plus robotisés. De plus en plus d'emplois dits intelligents et intellectuels sont aujourd'hui remplaçables par des algorithmes. On estime qu'environ 47% des emplois pourraient demain être concernés par ce phénomène qu'on appelle la rovolution.

Cette transformation des usages, des business model, ou cette transformation digitale, a aussi de lourdes conséquences sur tous les métiers de la vente. C'est la fin du représentant à la papa qui va présenter les produits en porte à porte. Il y a également un impact assez conséquent sur le métier et le rôle du vendeur en boutique, aujourd'hui surtout focalisé sur l'objectif de vous donner un produit, de vous le vendre et que vous quittiez le magasin avec, il aura

demain plutôt un rôle de conseiller. Tout cela est évidemment lié à la fin du modèle *brick and mortar*: on ne cherche plus autant de proximité. Les réseaux d'agence bancaires ferment les uns après les autres parce que la plupart des services sont disponibles en ligne et ce qu'on recherche avant tout, c'est un vendeur qui soit capable de nous orienter vers les bonnes décisions.

La chaîne Etam qui par exemple a lancé des produits cosmétiques assez récemment, n'appelle pas ses vendeuses en boutiques des « vendeuses », mais des « conseillères beauté ».

Et puis enfin, la digitalisation de notre économie et de notre société aura un impact sur tous les métiers de distribution : nous avons été très innovants dans nos méthodes de distribution avec, récemment, l'invention assez



française du drive et de tout ce qui concerne le click and collect. Avec d'autres modes de distribution plus innovants, comme le ship par exemple, intervient une sorte de désintermédiation de la livraison à la Uber, où n'importe qui peut se transformer en livreur. Et demain, pourquoi pas l'impression 3D qui en un sens permet de se passer d'un distributeur puisque l'on peut recréer l'objet chez soi.

Donc, on le voit, cette transformation de

l'économie a un impact très fort sur des compétences nouvelles qui vont émerger, des métiers nouveaux ; pourquoi pas imaginer que demain, votre livreur soit pilote de drone ? Parallèlement à cela, un certain nombre d'emplois disparaissent notamment en raison de la robotisation. Reste à savoir si cette fameuse destruction créatrice schumpétérienne peut effectivement recréer autant d'emplois dans notre économie. Les impacts dans notre société avec un grand S sont donc très nombreux.

Mais qu'en est-il des sociétés avec un petit s ?

Prenons un exemple. Tout d'abord, cette entreprise va avoir affaire à des enjeux démographiques assez importants : la génération dite du papy-boom commence depuis quelques années à partir à la retraite et laisse de nombreux postes vacants. Un autre phénomène, celui du creux générationnel des années 90 est moins connu : la natalité était légèrement plus faible. Résultat : les entreprises verront des écarts d'âge très importants et certaines successions ne seront pas forcément assurées. De plus, nous estimons que d'ici à 2025, la moyenne d'âge de la population active sera de l'ordre de 40,6 ans, soit une population assez vieillissante dans les pays développés.

Parallèlement à cela, les entreprises internationales comme nos fleurons français, ont eux, dans les pays émergents, une pyramide des âges complètement différente, avec une force de travail beaucoup plus jeune et beaucoup plus dynamique sur le plan de la natalité.

Ensuite, en entreprise, un certain nombre de métiers seront amenés à se transformer. Des métiers existants vont se digitaliser, et exigeront de nouvelles compétences : il y a quelques années, on ne parlait pas de web digital, on ne parlait pas non plus de data scientist. C'est une des compétences les plus critiques aujourd'hui. Le nombre de professionnels occupant cette fonction est très recherché, et aujourd'hui, il est extrêmement difficile de trouver quelqu'un qui possède cet ensemble de connaissances et de compétences sur le marché du travail.

Et enfin, il est important d'anticiper des grands mouvements dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Il faut arrêter de concevoir les mobilités "transition métiers" uniquement dans les murs de son entreprise. Il faut envisager des passerelles vers une entreprise élargie, ouvrir nos horizons pour réfléchir à une échelle beaucoup plus large et protéger les personnes et non plus seulement les postes.



Vincent Barat,
Co-founder & Partner
chez Akoya Consulting





Digital et cohabitation de deux mondes

Actuellement, nous vivons une transformation profonde de notre société. Pour des milliards d'individus, cela modifie profondément la façon d'être en relation, de collaborer, d'apprendre les uns des autres, de travailler ensemble...

De ce fait, aujourd'hui et sous nos yeux, deux mondes cohabitent. Deux mondes qui ont parfois du mal à se comprendre, deux mondes qui n'avancent pas toujours à la même vitesse.

De façon un peu caricaturale, nous pourrions décrire ce qui se voit de ces deux mondes. Dans l'un, des membres connectés, à l'aise avec les usages digitaux et collaboratifs. Dans l'autre, des membres qui préféreraient la relation directe et ne verraient pas le bénéfice à transformer les pratiques qu'ils ont depuis toujours. Pourtant la partie non visible de ceci est bien plus profonde. Les références des uns et des autres pour penser le monde, pour penser la façon de fonctionner dans le monde ne sont pas les mêmes. Alors qu'un processus de transformation du monde est irréversiblement en marche, c'est ainsi que nous vivons une cohabitation de deux modes de fonctionnement.

Si aujourd'hui il n'est perçu que comme un choc des cultures, demain, si chaque monde poursuit sa route sans se préoccuper de faire des ponts entre les deux, nous pourrions assister à une véritable fracture.

Alors qu'en est-il dans l'entreprise ?

Parce qu'elle fait partie de la société, elle est, elle aussi, soumise à cette dynamique de transformation, à cette cohabitation en son sein (et en dehors) de deux modes de pensées. Ses collaborateurs, qui se transforment dehors, arrivent transformés dedans. Ses usages, pratiqués à l'extérieur, modifient les usages proposés par l'entreprise. Ces start-ups qui innovent en dehors, bousculent les innovations.

L'entreprise est vivante et perméable à ce qui se passe tant dehors que dedans. Et les enjeux sociaux, économiques, humains, techniques etc. vont se

manifeste de façon croissante dans l'entreprise. Pour y faire face, pour prendre en compte ces transformations, pour faire cohabiter de façon fructueuse ces deux univers, l'entreprise doit s'attaquer à une véritable conduite du changement, construite avec tous ses membres du dedans, et nourrie de ce qui se passe dehors. Conduite du changement qui réussira si le cœur du projet se situe dans l'assouplissement de ses fonctionnements et de son organisation et si elle évite l'écueil d'un changement superficiel qui passerait uniquement par le remplacement de l'outillage technologique.

Et pour les RH ?

Initiateurs, contributeurs de cette conduite du changement, c'est ainsi que les différents métiers RH deviennent des acteurs majeurs du processus. Orchestrer les ressources humaines d'une entreprise, est complexe en soi. C'est un métier passionnant, mais soumis à de forts jeux de tensions internes, et d'articulation des demandes de tous les acteurs de l'entreprise, sans parler des évolutions continues de la législation du travail. Pourtant, par cette même mission, la fonction RH est au cœur d'une formidable évolution. Les RH sont des

acteurs de cette cohabitation entre deux mondes. Interlocuteurs de l'humain dans l'entreprise, quotidiennement, ils entendent les nouvelles exigences qu'induisent les nouveaux usages :

- plus de **réactivité**,
- plus de **souplesse**,
- plus de prise en compte des **expériences** collaborateurs, candidats, managers etc,
- plus d'**horizontalité**,
- plus de **transparence**, etc.

Et pour les responsables formation ?

Deux éléments récents sont venus fortement bousculer ces acteurs : l'un est structurel et législatif, la réforme de la formation applicable depuis 2015, l'autre n'est en apparence qu'une nouvelle modalité, le MOOC.

Pour prendre une référence d'avant le digital, dans son livre *Petite Poucette*, le philosophe Michel Serre compare la transition actuelle, aux bouleversements de l'étape de l'invention de

l'écriture, ou de l'émergence de l'imprimerie. Porteuse de ces demandes, la fonction RH est donc un contributeur majeur pour faciliter cette cohabitation dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Tout comme l'un des paradigmes du monde connecté est le *test and learn* (tester et apprendre), sous l'impulsion des transformations en cours, les métiers RH sont en train de se réinventer.



Cette réinvention passe par l'observation des évolutions des usages digitaux dans et en dehors de l'entreprise. Elle passe aussi par l'expérimentation pour s'approprier en profondeur les usages et les nouveaux modes de pensée et les collaborations qu'ils induisent.

Et enfin le RH qui se réinvente sera en mesure de proposer des stratégies, des projets, des outils qui favoriseront cette acculturation digitale des collaborateurs, des managers, mais aussi des directions dans son entreprise.

Acteurs majeurs de la relation humaine, les acteurs de la formation sont au cœur d'une profonde remise en question des pratiques. Ils sont aussi aux premières loges pour constater l'évolution des besoins et usages des formés. Par exemple, se former où, quand, et comme ils le souhaitent. L'attente d'une prise en compte de leur propre savoir et plus seulement de la transmission descendante. Ou encore, l'obsolescence rapide de certaines

informations face à l'accès continu au web.

A cela s'ajoute l'évolution des besoins de l'entreprise :

- **Besoin d'efficacité prouvée de la formation,**
- **Besoin de nouvelles compétences,**
- **Besoin de réduction des coûts, etc.**

Chacun des acteurs des métiers de la formation place ou fait évoluer son curseur entre les positions déjà évoquées des deux mondes. Pour certains, il s'agira de composer avec la crainte de perdre la qualité de la relation directe en salle de formation, la confrontation aux inconforts liés aux pratiques digitales ou encore, la remise en question de pratiques plus gestionnaires de formation.

De nouveaux modèles émergent et là aussi, les métiers de la formation se transforment.

Et le MOOC dans tout ça ?

Arrivé il y a peu dans le paysage formation, le MOOC (et ses déclinaisons) bouscule. Bien au-delà d'une simple nouvelle modalité pédagogique, cela lui vaut de contribuer à l'appropriation culturelle et pratique du digital dans les entreprises. Complémentaire des modalités classiques, son potentiel massif, qualitatif, économique,

et aussi humain, au travers des animations des communautés d'apprenants, en fait un vecteur qui facilite cette transformation digitale.

C'est dans l'interrelation des deux mondes, que les uns et les autres, nous contribuerons à une cohabitation enrichissante pour tous et à l'invention des RH de demain.



Jocelyne Turpin,
experte en accompagnement
de projet MOOC et de transitions
culturelles vers le digital learning



Le rôle et la posture des RH dans cette transformation

Un projet de transformation digitale comme une implémentation d'un nouvel outil CRM, un suivi des formations en ligne des salariés dans un MOOC ou un outil de pilotage des compétences, impliquent plusieurs personnes de différents secteurs de l'entreprise. Les concepteurs et les utilisateurs ont donc besoin de bien comprendre les liens de responsabilité entre les différents acteurs de l'entreprise, en accord avec le système d'information.

Les RH, gardiens de l'information

Et c'est le rôle du RH de donner ces informations. Le RH doit savoir qui fait quoi, comment et pourquoi, et avoir une vision systémique de l'entreprise et des outils digitaux. Il sera ainsi en mesure d'expliquer aux concepteurs (ingénieurs, développeurs, testeurs...) et aux utilisateurs le fonctionnement du système humain de l'entreprise pour le développement et l'utilisation des logiciels nouveaux.

La digitalisation des méthodes de travail implique une gestion du changement attentionnée

pour adoucir la transition dans l'entreprise. Cette gestion du changement implique des problématiques de gestion du temps en raison du délai de prise en main des nouveaux outils. La réorganisation et la répartition des tâches peuvent donc être des préoccupations de chaque instant en ces périodes de transformation interne. Les RH sont des interlocuteurs précieux et incontournables dans la médiation entre les différents acteurs de l'entreprise. Ce sont eux qui connaissent le mieux l'agencement des différentes fonctions, dont les contours sont



souvent redéfinis par la transformation digitale.

Ainsi, pour accompagner l'entreprise et ses collaborateurs, les RH doivent développer

des compétences leur permettant de surfer sereinement sur la vague du changement digital, mais aussi du changement humain qui en découle.

Les RH doivent développer de nouvelles compétences (soft skills)

Au-delà des compétences numériques indispensables à l'appropriation des nouveaux outils, les compétences intangibles permettant aux RH d'accompagner le changement sont par exemple, celles d'un wellbeing officer (agent du bien-être) : gestion du stress, prise de parole en public, motivation, confiance, ainsi que la pédagogie nécessaire pour donner du sens à cette décision stratégique, et celles liées à la pensée systémique comme la vision holistique et la prise de recul.

Qu'est-ce que la pensée systémique du RH ? Elle repose sur une vision globale des relations et des responsabilités dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle une prise de recul est indispensable pour bien comprendre le système humain de l'organisation. Ces compétences (vision et prise de recul), peuvent se travailler grâce à des entraînements *soft skills*.

Le *mind-mapping* est un exemple d'entraînement à l'adoption d'une vision holistique. Cet outil est très utile pour résumer une conférence par exemple, et avoir, sur une seule page, toutes les informations essentielles à retenir.

Les pratiques méditatives, quant à elles, consistent à instaurer de façon régulière des entraînements à une prise de conscience plus large de son environnement et de ses modèles internes de fonctionnement. Les entraînements méditatifs permettent de cultiver des rapports interpersonnels plus fluides.

Veiller au bien-être des salariés requiert des aptitudes de prévention, d'identification et de gestion du stress des collaborateurs. Ce rôle que l'on nomme wellbeing officer est souvent informel, mais peut revêtir toute son importance, pour faire face notamment aux problématiques de gestion du temps et au sentiment d'inconfort lié à l'incertitude qu'implique une période de changement. La ville de Londres a réalisé une étude de l'influence des wellbeing officers en partenariat avec l'Université de Salford prouvant l'impact positif de ces nouveaux postes en entreprise. Les RH qui souhaitent assumer le rôle de wellbeing officer développent alors des compétences d'orateurs et de pédagogues pour communiquer avec confiance sur cette nouvelle dimension de l'entreprise, qui vise une adaptabilité optimale de chacun de ses acteurs.

Les RH doivent développer une nouvelle posture

Leur rôle étant clé dans une situation de transition digitale, les RH ont des responsabilités supplémentaires. C'est la raison pour laquelle ils doivent adopter une posture adéquate pour faire face à ce nouveau défi. Les RH ont déjà de manière plus ou moins

implicite le rôle de wellbeing officers dans leur entreprise car ils servent d'interlocuteurs privilégiés entre les dirigeants (les commanditaires du changement) et les salariés (les utilisateurs et acteurs du changement). Or, avec la transformation digitale,



les collaborateurs subissent un changement profond et rapide, d'où l'importance pour les RH de développer rapidement une nouvelle posture. Assumer cette posture consciemment et intentionnellement leur permettra de créer plus de confiance et d'avoir un impact positif plus important sur l'organisation. Cette posture peut, par exemple, prendre vie à travers l'organisation d'ateliers dédiés au bien-être, en organisant des groupes de réflexion en interne pour améliorer le niveau de bien-être en entreprise, créer un *moodboard* (autrement appelé tableau d'humeur) collectif pour souder les équipes à travers la créativité, etc.

Avec cette nouvelle posture, le RH, qui est en relation avec l'ensemble des

acteurs de l'entreprise, peut inspirer une nouvelle énergie dans l'entreprise.

Le changement digital qui, au premier abord, peut entraîner un certain nombre de freins, de craintes et de résistances au changement, peut être facilité par les RH qui sont en mesure de présenter la transformation digitale comme une opportunité de vivre son travail avec plus de souplesse et de fluidité.

D'après une interview du secrétaire général du Medef, le management RH est la clé du niveau d'engagement des collaborateurs dans une entreprise. Ceci démontre l'importance de la posture de leadership des RH, notamment à travers la digitalisation de l'entreprise.

Développeur de richesses humaines : les nouvelles compétences dont l'entreprise a besoin

Sans forcément le savoir, le DRH qui manage des ressources humaines est en quelque sorte déjà un développeur de richesses humaines. Sa capacité à impulser la confiance dans le changement auprès de ses collaborateurs est déterminante dans la réussite

de la transformation digitale, mais aussi dans la nécessité de révéler auprès de leurs collaborateurs, les compétences qui leur permettront d'évoluer sereinement dans leur nouvel univers.



Julien Bouret,
spécialiste en soft
skills chez
CreapreZent



Jérôme Hoarau,
spécialiste en soft
skills chez
CreapreZent

Le mot de ...



Sonia Bonnet,
Directrice Anticipation
Compétences du
Groupe Orange



Jocelyn Muret,
Associé du Cabinet
Akoya Consulting

TÉMOIGNAGES

JOCELYN MURET

J'ai eu le plaisir de rencontrer Sonia il y a quelques mois au sujet d'un projet autour des compétences. Sonia quel est selon vous l'impact du digital sur vos activités en tant que professionnelle des RH ?

SONIA BONNET

J'ai souvent tendance à dire que la fonction RH est impactée aujourd'hui par le digital d'une manière très forte, un peu comme si la théorie de la relativité arrivait aujourd'hui dans le monde de l'entreprise. Le temps se réduit, il faut répondre de plus en plus vite aux demandes du business sur des recrutements, mais aussi de la formation, donc l'attente est aussi forte de la part des salariés. Et l'espace aussi se rétrécit puisque l'on est maintenant de plus en plus amené à travailler à l'international. Il y a quelques années, on travaillait sur une équipe, une division, et bien aujourd'hui il faut répondre sur l'espace d'un pays ou même plusieurs et de façon très rapide. C'est un véritable challenge qui s'offre à nous, il va donc falloir accompagner tous les acteurs à se transformer, mais certainement aussi investir dans de nouveaux outils.

JOCELYN MURET

En parlant d'outils, quel est votre point de vue sur les anciens outils traditionnels tels que les référentiels de compétences ?

SONIA BONNET

Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. On a tendance à dire qu'un certain nombre d'outils sont obsolètes, car les revues de personnel ou les revues talents se tiennent tous les six mois par exemple, et cela prend un certain temps. On a coutume de dire chez Orange qu'il faut conserver les anciens outils parce qu'ils ont fait leur preuve pour répondre à une problématique du temps long sur laquelle on a un certain nombre de réponses à apporter. Mais il faut adjoindre un certain nombre d'outils complémentaires de manière à enrichir la mallette digitale du RH.



TÉMOIGNAGES

Il y a des outils traditionnels qui fonctionnent encore bien, mais pour des demandes plus rapides, il faut investir dans de nouveaux champs comme par exemple les réseaux sociaux. On a depuis 5 ans maintenant un réseau social d'entreprise qui s'appelle Plaza et qui nous permet de collaborer de manière plus efficace entre salariés en inter-pays. On a lancé un certain nombre d'initiatives, notamment dans un champ qui me tient assez à cœur : l'anticipation des compétences. On a une solution qui s'appelle « mes compétences » et qui permet de toucher directement le salarié par l'intermédiaire de sa tablette ou son smartphone ou son PC, de lui poser 4 - 5 questions assez rapides, et de récupérer une cartographie de type Google Maps. Donc, on voit bien que cette manière d'identifier et récupérer des compétences est adaptée au monde digital.

JOCELYN MURET

Vous nous avez parlé de ce projet « Mes compétences », et pour faire fonctionner celui-ci vous avez mis en place des outils digitaux pour accompagner cette transformation. Est-ce que vous pouvez nous dire quelques mots sur ces outils ?

SONIA BONNET

On est allé voir directement le salarié pour lui poser différentes questions, et on a un retour qui est positif puisque 90% nous disent « recommencez car cela nous intéresse ». Nous avons donc lancé la Digital Academy, qui est une manière d'embarquer tous les salariés en proposant des thématiques autour du digital. Si les salariés passent les étapes, ils acquièrent un passeport digital. Aujourd'hui, on a un véritable succès sur cette démarche puisque plus de 70.000 personnes ont acquis leur passeport digital. Et on continue car maintenant, on lance des visas.

JOCELYN MURET

Et quel genre de formations prévoyez-vous à l'avenir en lien avec le digital ?

SONIA BONNET

Alors, on investit un certain nombre de champs. Aujourd'hui, on réfléchit sur la transformation de la filière RH et ses impacts à travers un MOOC. Ce sont des choses que l'on lance pour voir les nouvelles manières de former les salariés et de les acculturer au digital. Il va y avoir des MOOC, des SPOC, des termes un peu nouveaux pour les salariés mais qui permettront, on l'espère, d'embarquer le plus grand nombre vers cette voie digitale qui s'ouvre à nous.



TÉMOIGNAGES

JOCELYN MURET

Y a-t-il encore des salariés qui ont du mal à se faire à ces nouveaux outils ? Et si c'est le cas, comment faites-vous pour les accompagner dans cette nouvelle démarche ?

SONIA BONNET

Il y en a toujours. On est attentifs aux signaux qui remontent chez ceux qui pourraient penser que ça va un peu trop vite. Notamment par exemple, dans le lancement de notre réseau social Piazza où on relance une nouvelle dynamique : il va y avoir des formations proposées pour prendre ce virage de la manière la plus appropriée possible.

JOCELYN MURET

Et vous avez des systèmes de sponsors ou de mentors pour expliquer aux salariés comment se servir de ces outils ?

SONIA BONNET

Oui, en effet, on teste des choses. On a des systèmes de reverse mentoring. On a mis en place une initiative assez originale qui s'appelle des étableurs. C'est une personne qui est devant un établi digital et qui va mettre son talent au service des autres salariés pour les aider à résoudre leur problème et leur proposer la solution qui va leur permettre de se débrouiller tout seul.

JOCELYN MURET

Sonia nous avons parlé des collaborateurs d'Orange. Comment peut-on envisager l'avenir des professionnels RH face au digital ?

SONIA BONNET

C'est une question que l'on se pose tous. Il y a un impact sur les salariés, un impact fort sur les managers c'est certain, un impact fort également sur la filière RH. Ce qu'on pressent, c'est qu'il va y avoir un glissement des rôles.

Ce que l'on pressent, c'est qu'il va falloir lâcher certains champs. Je vous donnais tout à l'heure l'exemple de l'identification des compétences. C'est vain aujourd'hui de penser que ce soit la filière RH ou bien le manager même qui parle des compétences des collaborateurs. Celui qui sait parler de ses compétences c'est bien le collaborateur, car il connaît ses compétences actuelles, celles acquises sur



TÉMOIGNAGES

son poste mais aussi, celles acquises antérieurement, plus compliqué du point de vue du manager, et aussi celles acquises à l'extérieur de l'entreprise éventuellement, dans un monde extra professionnel.

Donc cette zone d'identification des compétences, la vraie valeur ajoutée est du côté du salarié. Il va falloir apprendre à lui laisser la main, à lui faire confiance, et se repositionner sur des activités à plus forte valeur ajoutée comme l'acquisition de ces compétences par de la formation, de l'accompagnement, de la personnalisation dans les offres qu'on pourra lui apporter. Mais aussi, la rétention des compétences, qui est de plus en plus au cœur de nos sujets dans l'entreprise, parce que pour rester compétitifs, il faut que l'on arrive à retenir les meilleurs, et donc on va probablement gagner du temps dans les filières RH pour se consacrer à ces activités. Quelle sera la photo finale ? Je suis bien en incapacité de répondre à cette question et je pense que c'est un peu compliqué aujourd'hui, mais ce que l'on sait c'est qu'il va falloir être agile. Parce qu'à terme, le risque, c'est la désintermédiation. Il faut vraiment s'assurer que l'on va amener la bonne valeur ajoutée au bon moment (et il y en a forcément). Ce sont quand même les RH qui vont rester les gardiens du temps long.

JOCELYN MURET

Comment les compétences des RH peuvent-elles évoluer ? Est-ce que le RH de demain sera fondamentalement différent de celui d'hier, à la lumière de ce que vous venez de dire ?

SONIA BONNET

Il va forcément évoluer. On voit bien que dans les compétences qui vont compter demain, comme par exemple la créativité, l'ouverture d'esprit, cette capacité à être ouvert et agile, c'est quelque chose qui va être de plus en plus recherché. Car évidemment, comme on n'a pas les clés du monde de demain, anticiper va être de plus en plus compliqué, mais cela ne veut pas dire qu'il faut abandonner ce champ. Au contraire, il faut continuer à investiguer. C'est pour ça que des acteurs comme Akoya ou d'autres start-ups sont des acteurs qui nous intéressent beaucoup chez Orange.





Vous avez envie d'en savoir plus ?



Contactez nous :

Au **01 85 08 92 75** ou à contact@unow.fr



Visitez notre site internet

<http://www.unow.fr>

